

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, Зам начальника ОПиО  
филиала №6602 Банка ВТБ (ПАО)

\_\_\_\_\_ О.С. Леготина

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

\_\_\_\_\_ И.А. Баев

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Совершенствование инструментов обслуживания VIP клиентов как  
перспективное направление развития банковской системы в России на примере  
Банка ВТБ (ПАО)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА  
ЮУрГУ – 38.04.01.2019.070.ВКР

Руководитель работы, к.т.н., доцент

\_\_\_\_\_ З.А. Фельк

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 336

\_\_\_\_\_ Е.С. Челпанова

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## АННОТАЦИЯ

Челпанова Е.С. Совершенствование инструментов обслуживания VIP клиентов как перспективное направление развития банковской системы в России на примере Банка ВТБ (ПАО). – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ – 336, 2019. 67 с., 6 ил., 6 табл., библиогр. список – 41 наим.

Объектом исследования является Банк ВТБ (ПАО)

Предметом исследования является деятельность Банка ВТБ (ПАО) в создании и развитии инструментов обслуживания VIP-клиентов.

Целью данной работы является изучение премиальной сферы обслуживания в Банках, выявление проблем, существующих в данной сфере и разработка рекомендаций по дальнейшему развитию и совершенствованию.

В работе использованы методы анализа, синтеза, сравнения, графические методы. Информационной базой являются теоретические материалы российских исследователей, практические статьи, статистические отчетности ЦБ РФ, данные Федеральной службы государственной статистики, официальные сайты зарубежных и российских банков, публикации в сети Интернет.

## ANNOTATION

Chelpanova E.S Improvement of VIP customer service tools as a promising direction for the development of the banking system in Russia on the example of VTB Bank. – Chelyabinsk: SUSU, HSEM – 336, 2019. 67 p., 12 ill., 4 tables, bibliogr. list – 41 naim.

The object of the study is VTB Bank

The subject of the study is the activities of VTB Bank in the creation and development of VIP-customer service tools.

The purpose of this work is to study the premium service sector in Banks, identify problems existing in this area and develop recommendations for further development and improvement.

The paper uses methods of analysis, synthesis, comparison, graphical methods. The information base includes theoretical materials of Russian researchers, practical articles, and statistical reports of the Central Bank of the Russian Federation, data of the Federal state statistics service, official websites of foreign and Russian banks, and publications on the Internet.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ VIP-КЛИЕНТОВ</b>	
1.1 Экономическая сущность банковских продуктов .....	10
1.2 Понятия и основные продукты премиального банковского обслуживания.....	20
1.3 Нормативно-правовое регулирование премиального обслуживания в банке.....	25
<b>2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ПРЕМИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ НА ПРИМЕРЕ БАНКА ВТБ (ПАО)</b>	
2.1 Организационно-экономическая характеристика банка .....	34
2.2 Анализ премиальных продуктов Банка ВТБ (ПАО).....	41
2.3 Сравнительный анализ основных параметров премиального обслуживания в крупнейших банках России.....	48
2.4 Мероприятия по совершенствованию инструментов премиального обслуживания.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	63

## ВВЕДЕНИЕ

Банковская система, несомненно, является незаменимой частью экономики всех стран, представляя собой институты социального значения. Банки играют важную роль, выполняя ряд определенных задач, так как имеет статус предприятия, регулирующего отношения денежно-кредитного характера. Каждый банк обязан подчиняться экономическим законам и законодательным актам, и нормам. Помимо этого, банки могут достичь благополучия только при полном удовлетворении желаний клиентов, а это, в свою очередь, способствует достижению устойчивого экономического роста.

Основопологающей функцией банков в сферах обращения и производства заключается в предоставлении различных продуктов и услуг. Каждый банк находится в такой ситуации, что испытывает на себе надзор Центрального банка и давление со стороны конкурентов, именно поэтому ему необходимо искать пути для привлечения клиентов. Развитие отношений между банком и клиентами влияет на увеличение спроса и предложения на банковские продукты и стимулирует операции по расширению ассортимента и качества предлагаемых услуг. Несомненно, наиболее значимым элементом считается удовлетворение потребностей клиентов, а для этого должно производиться подробное изучение всех составляющих элементов рынка банковских продуктов.

У каждого банка существуют различные отношения с клиентами, государством, конкурентами и банк взаимодействует с ними с целью привлечения прибыли и стремится к оптимальному сочетанию доходности и ликвидности финансовых ресурсов. На протяжении нескольких лет обслуживание VIP-клиентов стало одной из самых популярных тенденций в работе российских и иностранных банков. Именно поэтому конкуренция в банковской сфере стремительно растет, что способствует улучшению своих позиций у банков в направлении премиального обслуживания, для того, чтобы подобрать подходы, позволяющие учесть различные потребности клиентов и

внедрить новые сервисные программы.

Актуальность данной дипломной работы заключается в эффективности использования инструментов обслуживания VIP-клиентов, что обуславливается тем, что при выборе самых перспективных путей развития банковских продуктов они смогут усовершенствовать свою деятельность.

Данная тема подробно описана в периодической литературе и трудах зарубежных и российских ученых. В настоящее время существует множество научных статей, авторы которых, активно отражают различные инструменты для эффективного обслуживания VIP-клиентов в Банках Российской Федерации, что еще раз доказывает, что данная тема актуальна.

Целью данной работы является изучение премиальной сферы обслуживания в банках, выявление проблем, которые существуют в данной сфере и разработка рекомендаций по дальнейшему совершенствованию данного сегмента рынка.

Для достижения цели необходимо решить ряд следующих задач:

1. Изучить теоретические аспекты обслуживания VIP-клиентов;
2. Провести оценку эффективности премиального обслуживания на примере Банка ВТБ (ПАО);
3. Выявить проблемы, существующие в деятельности банка и разработать рекомендации по совершенствованию инструментов премиального банковского обслуживания.

Объектом исследования является Банк ВТБ (ПАО).

Предметом исследования является деятельность Банка ВТБ (ПАО) в создании и развитии инструментов обслуживания VIP-клиентов.

В основу данной дипломной работы легли положения, которые посвящены данной проблеме и изложены в трудах российских ученых, таких как: Бабичев М.Ю., Балабанова И.Т., Головин Ю.В., Лаврушин О.И., Швед Д.Е., Гамзунов А.Г., Гагиева О.Х., Мигулин П.П., Белоглазов Г.Н. Букато В.И., Диденко Д.Е., и др. Данных авторов можно с уверенностью назвать основоположниками современной банковской науки.

При написании данной работы нами использовались Постановления Правительства и Федеральные Законы РФ, положения, инструкции и указания Центрального Банка РФ, годовые финансовые отчеты Банка ВТБ (ПАО), статьи в научных журналах. При решении задач, которые были поставлены, нами были использованы следующие методы исследования: метод классификации, методы сравнения и обобщения, анализ и синтез.

Данная дипломная работа включает в себя: введение, две главы, заключение, список используемой литературы, приложения, таблицы, рисунки, литературные источники, приложения.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ VIP-КЛИЕНТОВ

## 1.1 Экономическая сущность банковских продуктов

Основной результат деятельности любого банка – создание и реализация банковских услуг и продуктов. Изменчивая ситуация на рынке вынуждает банки разрабатывать новые банковские услуги и продукты, к которым будут проявлять интерес клиенты. Обслуживание физических лиц всегда является самым быстроразвивающимся направлением в деятельности банков. Высокая конкурентная борьба за этот сегмент рынка идет среди всех коммерческих банков. На основании этого каждый банк находится в постоянном поиске новых банковских продуктов и совершенствовании предоставляемых услуг.

Несмотря на то, что понятия «банковская продукт» и «банковский услуга» имеют определенную тождественность, существуют значительные отличия в трактовке данных терминов. К понятию «банковская операция» многие российские экономисты часто относят весь спектр предоставляемых услуг. Многие зарубежные ученые, под понятием «банковская операция» понимают одну из разновидностей банковских услуг.

Достаточно часто понятия банковская операция, банковская услуга, банковский продукт предпочитают использовать как синонимы, но Мотовилов О.В. и Белозеров С.А. считают это не совсем правильным. В их учебном пособии они дифференцируют эти понятия следующим образом.

Для начала стоит разобраться в понятии «банк». По мнению Алиева А.Т. и Ефимовой Е.Г., банк – это кредитная организация, производящая различные виды операций с деньгами и ценными бумагами и оказывающая финансовые услуги правительству, предпринимателям, организациям, гражданам и другим банкам [10].

Разберемся, в чем же отличие банка от других финансовых посредников:

– для банков характерен двойной обмен долговыми обязательствами: они размещают собственные долговые обязательства, а мобилизованные на этой основе средства размещают в долговые обязательства и ценные бумаги,



выпущенные другими;

– банки отличает принятие на себя обязательств с фиксированной суммой долга перед юридическими и физическими лицами;

– банки опосредуют движение денежных средств между государствами, предприятиями, населением, осуществляя расчетно-кассовое обслуживание, выпуская и обслуживая электронные деньги, пластиковые карты.

Для того чтобы выявить экономическую сущность понятий «банковские продукты и услуги» нужно разобраться в том, что представляет собой каждое понятие и выявить разницу между ними. Несмотря на то, что данные понятия можно считать тождественными, существует множество различий в трактовке данных терминов.

Каждый банк, который руководствуется современным законодательством и стратегией развития, строит и осуществляет свою внутреннюю политику. Результатом данной политики является разработка, выпуск и реализация банковских продуктов.

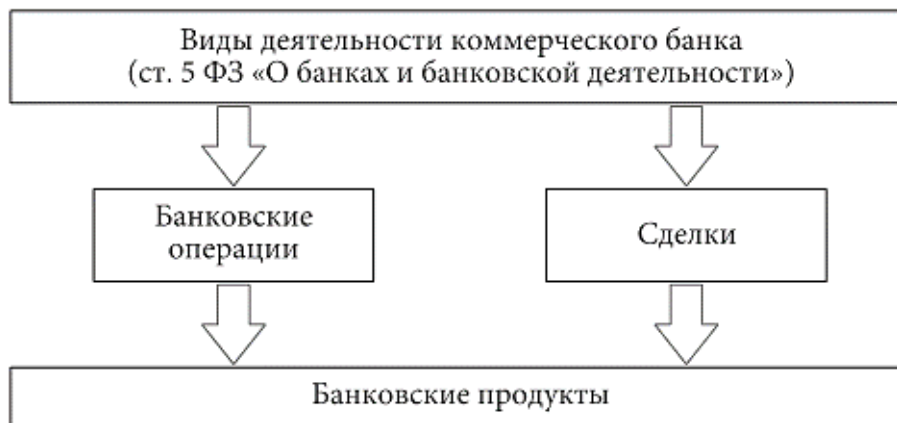


Рисунок 1 – Банковские продукты в системе государственного регулирования банковской деятельностью

В современном российском законодательстве пока не существует определенного понятия «банковский продукт» и нет единого подхода к трактовке понятий «операция» и «услуга». Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» тоже не дает определения данным понятиям, а своеобразность

банковской деятельности определяется на основе списка банковских операций и сделок, но понятия «сделка» и «операция» часто отождествляют.

Категория «банковские продукты и услуги» не имеет общего определения и в научных трудах. Многие авторы, среди которых Головин Ю.В., Швед Д.Е., Диденко Д.Е., Гамзунов А.Г., Гагиева О.Х., рассматривают банковскую услугу как обобщение или разновидность банковских операций. Многие отечественные экономисты, такие как Букато В.И., Бабичев М. Ю., Мигулин П. П., Белоглазов Г.Н. и другие дают почву для утверждений по поводу того, что в экономической литературе часто банковскую услугу приравнивают к банковской операции, а иногда заменяют их.

Гагиева О.Х рассматривает банковскую услугу, как разнообразие банковских операций для обслуживания клиента. Ю.В. Головин считает, что банковские услуги, как совокупность операций, предоставляющих собой комплекс для удовлетворения какой-либо потребности [19].

А.Г. Гамзунов под банковской услугой понимает комплекс фактических или юридических действий банка, которые направлены на удовлетворение потребностей клиента. Так же он отмечает, что банковские услуги могут состоять из одной или множества банковских операций. Предоставляя банковские услуги путем реализации одной операции, их название и содержание будут совпадать. Так же можно отметить, что данный подход к определению банковской услуги является очень узким, потому что такие банковские услуги как консультативно-информационное обеспечение, сбережения ценностей, и другое не включаются в данную теорию.

Д.Е. Швед под банковскими услугами понимает банковские операции, как операции, направленные на обслуживание клиентов, которые несут дополнительный характер. Так же есть ученые, которые понятие «банковская услуга» предлагают рассмотреть, как разновидность банковских продуктов.

В.А. Кузнецов, Н.В. Калистратов и А.В. Пухов, отождествляют банковскую услугу и банковский продукт. В их трудах банковский продукт рассматривается,

как предлагаемая банком, услуга, осуществляемая на публичной основе. С понятием «банковский продукт» постоянно связывают определенные свойственные для банка операции, выполняющиеся при предоставлении соответствующей услуги.

Современные ученые-экономисты уделяют большое внимание понятию «банковский продукт». Лаврушин О.И. утверждает, что банк осуществляет производственную деятельность, в результате которой появляется специфический продукт, к которому можно отнести деньги, платёжные средства, кредиты, разнообразные услуги и т.д. [25].

Под банковским продуктом зарубежный экономист Роуз П.А. понимает банковскую услугу и другие виды деятельности. Также рассматривает понятие «банк», как фирму, которая предоставляет финансовые услуги, которые могут осуществить только профессиональные кредитные организации [31].

Масленченкова Ю.С. считает банковский продукт способом оказания услуг клиенту, правила по взаимодействию служащих банка с клиентом при оказании различных услуг, т.е. совокупность взаимосвязанных информационных, организационных, юридических и финансовых мероприятий, которые объединены единой методикой обслуживания клиента [29].

Морозова Г.И., Уткин Э.А., Морозова Н.И. под банковским продуктом понимают различные действия, которые происходят на финансовом рынке, денежные операции, осуществляемые банками за комиссию по поручению и в интересах своих клиентов, а также действия, которые имеют цель по совершенствованию и повышению эффективности банковского предпринимательства.

Егоров Е.В. и Романов А.В. рассматривают понятие «банковский продукт», как услугу или операцию, которые совершаются банком, то есть фактически отождествляют их [18]. Очень интересное определение данному понятию дает Казаренкова Н.П. По ее мнению, банковский продукт представляет собой комплекс взаимодополняющих банковских услуг и операций, которые

направлены на удовлетворение множества различных интересов клиента.

Балабанов И.Т. предлагает следующее определение понятия «банковский продукт – это материально оформленная часть банковской услуги, которая имеет осязаемую форму, предназначенную для продажи на финансовом рынке».

С этой точкой зрения согласен Жуков Е.Ф., считающий, что банковский продукт – это документ, выпускающийся банком для предоставления банковских операций и обслуживания клиента. Банковскими продуктами, по его мнению, являются чеки, векселя, депозиты, банковские проценты и т.д.[11].

Многие авторы считают, что банковский продукт, выступающий результатом деятельности банка, должен служить для решения основной поставленной цели – получение прибыли. Именно поэтому можно считать, что все результаты деятельности банка, которые имеют законченный цикл, отражаются в стоимостном выражении в отчете о финансовых результатах банка, следует считать банковскими продуктами.

Нами были изучены учения следующих авторов: Казаренкова Н.П., Егорова Е.В., Романов А.В., Морозовой Г.И., Масленченковой Ю.С., Уткина Э.А., Роуз П.А., Лаврушина О.И., Балабановой И.Т., Жукова Е.Ф., Рассмотрев понятие «банковский продукт» в различных трактовках авторов, нами были сделаны следующие выводы по формулировке данного понятия. По нашему мнению, под понятием «банковский продукт» следует понимать совокупность всех существующих на финансовом рынке банковских операций, услуг и сделок [34].

В процессе разработки и реализации банковских продуктов, вместе с банковскими операциями и сделками, которые признаны на законодательном уровне, можно выделить новый вид деятельности, трактующийся как банковская услуга.

Определение сущности банковской услуги, банковского продукта, банковской операции дает возможность дать конкретное определение банковским продуктам и разделить его на следующие группы.



Рисунок 2 – Виды банковских продуктов

Группы банковских продуктов были определены с учетом потребностей и желаний участников финансового рынка, на котором банки осуществляют различные виды деятельности, которые связаны с кредитованием клиентов, формированием ресурсной базы и т.д.

Из-за постоянных изменений в предпочтениях клиентов при выборе банковских продуктов, банкам приходится постоянно искать наиболее оптимальные подходы в реализации того или иного банковского продукта. В целях оптимизации этих процессов необходимо упорядочение и формирование последовательных этапов производства (предоставления) банковского продукта.

На сегодняшний день каждый банк предлагает широкий спектр продуктов, которые охватывают большинство аспектов банковской деятельности. И в целях завоевания конкурентного преимущества и сохранения большего количества клиентов банки стремятся развивать строго определенные виды услуг и специализироваться на них.

Банки способствуют развитию денежного рынка и стараются заниматься почти всеми видами финансовых, кредитных и расчетных операций, которые связаны с обслуживанием клиентов.

При классификации продуктов, которые предоставляют банки, несмотря на значительное сужение рассматриваемой сферы, и обстоятельств их применения, исследователи сталкиваются с трудностями, которые встречаются при классификации любых нематериальных разновидностей товара. В основу классификации могут быть положены свойства, которые характеризуют

взаимоотношения банка и клиента. Банковские продукты можно классифицировать по ряду принципов: по индивидуальности, по лимитированности, по форме и так далее.

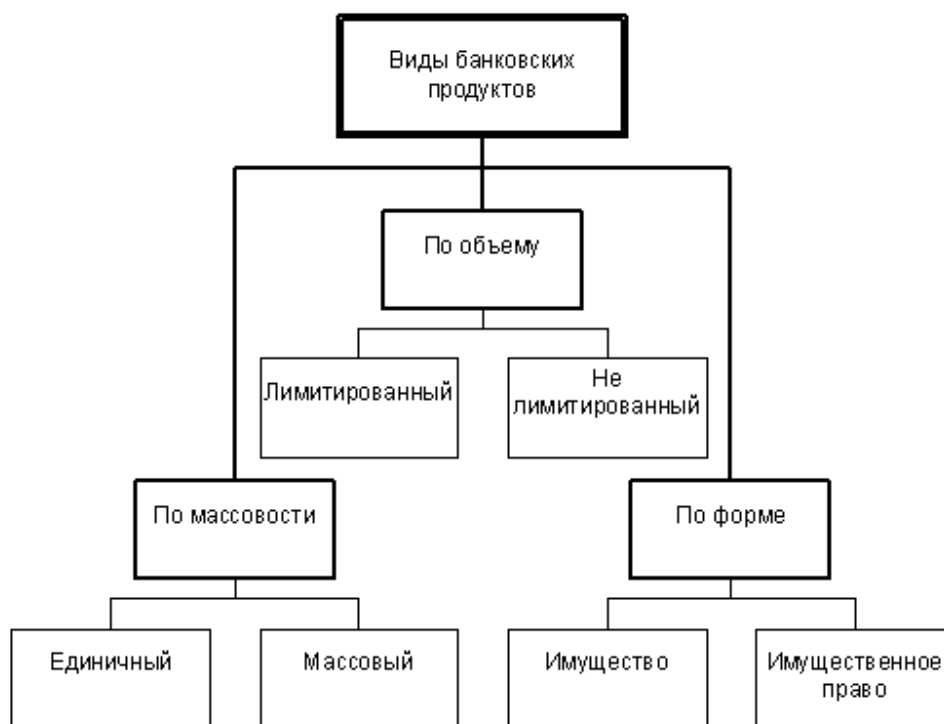


Рисунок 3 – Классификация банковских продуктов

По индивидуальности банковский продукт бывает двух видов – единичный и массовый. Единичный продукт – это индивидуальный продукт, который имеет спрос определенной группы клиентов, именно поэтому его выпускают в расчете на конкретных покупателей. Массовым продуктом называют те продукты, которые не имеют индивидуальности и выпускается в расчете на большое количество потребителей.

По лимитированности банковские продукты подразделяют на лимитированный и нелимитированный. У лимитированного продукта объем выпуска строго квотируется. К лимитируемым продуктам следует отнести кредитные соглашения, облигации акции и т.д. Лимитированный продукт выпускается в расчете на конкретного потребителя. Объем нелимитированного

продукта не ограничивается какими-либо квотами. Данный продукт рассчитан на спрос возможного потенциального покупателя, именно поэтому количество такого вида продукта не ограничивается никакими нормами, кроме фактора покупательского спроса. К нелимитируемым банковским продуктам относятся пластиковые, расчетные и кредитные карты, банковские счета и т.д.

Банковский продукт по форме может выступать в виде имущественного права имущества.

Под имуществом понимают материальный объект собственности, например, деньги, монеты, ценные бумаги, мерные слитки золота и т.д. К банковскому продукту в форме имущественных прав можно отнести следующие документы: кредитные соглашения, договор банковского счета и т.д.

Основные виды банковских продуктов и услуг:

- потребительский кредит;
- депозиты до востребования (чековые счета);
- валютные операции;
- сберегательные депозиты;
- финансовые услуги банка;
- консультационные услуги;
- услуги по управлению потоками наличных денежных средств;
- страховые услуги;
- брокерские услуги по операциям с ценными бумагами;
- хранение ценностей;
- кредиты правительства;
- учет коммерческих векселей и предоставление кредитов предприятиям;
- инвестиционные банковские услуги.

Потребительским кредитом в большинстве своём пользуются физические лица и мелкие предприниматели.

Одним из наиболее важных банковских продуктов считается – открытие депозита до востребования, позволяющего вкладчику подписывать переводные

векселя в уплату за товары и услуги, эти векселя банк обязан оплатить немедленно.

Под валютными операциями понимают продажу банком одной валюты за другую с взиманием определенной платы за предоставляемые услуги. Продажей иностранных валют чаще всего занимаются только крупные банки, так как эти операции сопряжены с риском и для предоставления этих операций нужен значительный опыт в данной сфере деятельности.

Сберегательные депозиты нужны банкам для привлечения денежных средств. Депозит – это банковский продукт, а обслуживание депозита представляет собой банковскую услугу. Под депозитными средствами понимают деньги, которые вносят клиенты в банк, и они хранятся на счетах клиентов и используются в соответствии с условиями банковского законодательства.

Услуги по управлению потоками наличных денежных средств заключаются, прежде всего, в том, что банк берет на себя инкассационные услуги, осуществляет выплаты по операциям фирмы, и инвестирует лишние наличные денежные средства в краткосрочные ценные бумаги и кредиты, пока они не понадобятся клиенту.

Банки ежедневно предоставляют консультационные услуги своим клиентам по многим вопросам. Юридическим лицам оказываются услуги по проверке кредитоспособности их возможных контрагентов и помощь в оценке маркетинговых возможностей на рынке внутри страны и за рубежом.

Финансовые услуги включают в себя лизинговые, трастовые и факторинговые услуги, представляющиеся различным клиентам и продажу пенсионных планов.

Банки занимаются кредитным страхованием жизни клиентов достаточно долгое время, для того чтобы обеспечить гарантированное погашение выданных ссуд в случае болезни либо смерти клиента. Банки, предлагающие своим клиентам страховые полисы уже сегодня, действуют обычно через совместные предприятия или соглашения о франчайзинге, согласно которым страховая компания открывает в банке киоск по продаже страховых полисов. При этом банк



получает определенную долю доходов от таких операций.

Посреднические услуги, под которыми понимают брокерские услуги по операциям с ценными бумагами, банк осуществляет с помощью предоставления своим клиентам возможности покупать различные ценные бумаги без надобности обращаться к брокерам или дилерам, которые занимаются торговлей ценными бумагами.

К инвестиционным банковским услугам относят андеррайтинг, что представляет размещение или покупку новых ценных бумаг у их эмитентов и последующая их перепродажа другим покупателям с целью получения прибыли. К инвестиционным услугам банков относятся также поиск наиболее привлекательных объектов для слияния, финансирование приобретений других компаний.

Банки, занимающиеся учётом коммерческих векселей, предоставляют займы предприятиям, которые продают банку долговые обязательства своих покупателей для быстрой мобилизации денежных средств.

Хранение ценностей в банке заключается в предоставлении услуг, но расписка и любые другие документы, доказывающие хранение, будут считаться банковским продуктом. На сегодняшний день безопасным способом хранения ценностей клиента занимается в банке специальный отдел аренды сейфов, держащий ценности клиентов под замком, пока клиенту не понадобится доступ к своей собственности.

Под кредитными правительствами понимают приобретение долгосрочных, краткосрочных, среднесрочных государственных облигаций банками, на сумму которая составляет часть всех депозитов, существующих в банке. Значительным направлением в работе коммерческого банка являются электронные платежные системы населения. Дистанционные каналы обслуживания клиентов и электронные платежные инструменты развиваются все быстрее. Электронные платежи в Российской Федерации начали развиваться гораздо позже, чем на Западе, изначально банковские карты использовались только для оплаты труда.

Однако, в настоящее время население постоянно использует банкоматы, мобильные телефоны для оплаты покупок, коммунальных платежей и т. д. В качестве платежных инструментов выступают электронные чеки, банковские карты и т.д. Чтобы привлечь клиентов, улучшить качество обслуживания, увеличить прибыль, банки развивают системы дистанционного банковского обслуживания, предлагают услуги интернет-банкинга, мобильного банкинга.

Появление дистанционного обслуживания способствует развитию управления личными финансами, а также появлению премиального банковского обслуживания.

В следующем пункте работы следует рассмотреть банковские продукты, которые используются непосредственно в сфере премиального обслуживания клиентов банка.

## 1.2 Понятия и основные продукты премиального банковского обслуживания.

В настоящее время до сих пор не существует четкого определения понятию «премиальное банковское обслуживание». Многие авторы заменяют это понятие термином «private banking», но все же есть разница между данными понятиями, которая обусловлена уровнем сервиса, набором банковских продуктов, уровнем доходов клиентов, условиями участия. Изучив предложения от крупных российских банков в области премиального обслуживания, следует отметить, что достаточно часто понятия «премиальное банковское обслуживание» и «private banking» используют в качестве синонимов.

Но все-таки следует разграничить данные понятия, т.к премиальное обслуживание дает возможность клиенту получить индивидуальное обслуживание и качественное оказание банковских услуг, а «private banking» уже целая стратегия управления активами клиента для сохранения и дальнейшего приумножения. Для всех банков, которые предоставляют услуги премиального банковского обслуживания для клиентов, основной целью является достижение

понимания клиента и завоевание его доверия.

В конце XVII – начале XVIII века начинается история развития Private Banking в Великобритании и Швейцарии. Там стали появляться частные банкирские дома, оказывающие различные услуги и специализирующиеся только на сбережениях физических лиц. Именно швейцарские банкиры первыми в мире начали предлагать своим клиентам размещать средства в банки не под твердый процент (депозит), а под эгидой примера современной инвестиционной декларации, подразумевающей определение уровня риска и целевой доходности.

При этом, клиент, который обращался за таким видом услуг не получал никаких гарантий дохода, но обе стороны имели договоренность о возможной степени риска, с помощью чего, клиент даже при минимальном выигрыше получал проценты больше, чем при размещении денежных средств на депозит. За предоставление такого рода услуг, с клиента взимается комиссия банка за управление финансами.

Основной причиной формирования Private Banking принято считать возникновение спроса со стороны французских аристократов, вынужденных иммигрировать в эти страны во времена Французской революции и искавших применение своим капиталам.

Во второй половине XX века Private Banking распространился и в Америку, именно там данное направление приобрело тот вид, в котором существует и сегодня: обслуживание состоятельных клиентов с высочайшим уровнем надежности и компетентности.

В настоящее время количество потенциальных клиентов состоятельного сегмента соответствующие основным принципам, заложенным в идеологии Private Banking:

- максимальная разрешенная законодательством конфиденциальность;
- индивидуальный подход;
- высочайшее качество обслуживания и уровень сервиса;
- предоставление персонального менеджера;

- глобальный подход к управлению денежными средствами клиента, индивидуальное финансовое планирование его капитала.

Любая организация, которая стремится создать особенные условия для клиентов, всегда нацелена на получение максимальной прибыли. Например, если банк предлагает оформление вклада с повышенной процентной ставкой, то он выигрывает дважды, т.к. для суммы средств, у клиентов премиального сегмента есть минимальная сумма размещения денежных средств, соответственно банк может рассчитывать на определенную сумму денежных средств. Помимо этого, в некоторых банках, «особые условия» для депозитных счетов возможны при открытии пакетного обслуживания, стоимость обслуживания которого достаточно высока.

Особенности премиального обслуживания, которые сейчас предлагают банки можно условно разделены на три группы:

- 1) способствующие привилегированному сервису;
- 2) способствующие сохранению и увеличению капитала;
- 3) дополнительные услуги и привилегии.

К первой группе следует отнести следующие услуги: персональный менеджер, отдельная горячая линия, привилегированные карты, специальная зона обслуживания. Ко второй группе относятся финансовые инструменты, такие как специальные условия по размещению денежных средств и кредитованию. Дополнительными сервисами и привилегиями, которые включают в себя льготы и преимущества по различным банковским услугам, являются переводы, конвертация, сейфовые ячейки, предложения для путешественников, программы лояльности, и т. д.

Рассмотрев данные услуги более подробно, отметим, что для каждого клиента в рамках премиального обслуживания предоставляется персональный менеджер, который помогает в решении всех вопросов, которые возникают у клиента. Персональный менеджер является финансовым консультантом и помощником для клиента, помогает разобраться в банковских продуктах, обеспечивает

эффективное управление финансами клиента, при этом экономя время клиента и создавая для него комфортные условия. Функции персонального менеджера включают:

- обеспечение организации централизованного ежедневного взаимодействия клиента с банком по вопросам традиционных банковских услуг;
- обеспечение взаимодействия клиента с банком по вопросам разработки и внедрения индивидуальных банковских продуктов;
- структурирование сделок и разработка индивидуальных форм обслуживания клиентов;
- развитие правовой, экономической и финансовой базы для внедрения банковских продуктов, в том числе нетиповых;
- предоставление широкого спектра информационных и консультационных услуг (включая финансовые вопросы) с привлечением профильных специалистов банка.

Выделенные зоны обслуживания, как правило, находятся в специальной комнате в отделении банка, которая создается для премиальных клиентов, чтобы обеспечить удобство и конфиденциальность встреч, а также для избавления клиента от очереди в операционном зале.

Выделенная телефонная линия – «горячая линия» или телефон контактцентра, где клиент может получить оперативную и квалифицированную консультацию по услугам в любое время, а также совершать операции по банковским картам.

Премиальными могут быть как дебетовые, так и кредитные карты. Их главной особенностью является наличие специальных льготных условий использования и обслуживания, например, скидок на покупки по карте, повышенный лимит снятия и т. д. Кроме того, премиальные карты имеют уникальный дизайн.

Особенностью премиум-вкладов, кредитов и другие финансовых инструментов является наличие более выгодной процентной ставки, а также удобство работы с этими инструментами. Кроме того, имеются специальные привилегированные условия для конвертации, переводов, использования

банковских ячеек предоставляются для премиум-клиентов.

К программам лояльности следует отнести различные бонусы, акции, скидки, подарки от банка. Активное использование данных программ приводит к активному росту количества клиентов, так как эти программы влияют на лояльность клиентов, на основании этого формируются положительные отзывы, также клиенты чаще рекомендуют банк, в котором обслуживаются.

Следует отметить, что на внедрение новых и совершенствование действующих направлений деятельности банков существенное влияние оказывают различные факторы, такие как особенности современной экономической обстановки, а также усиление конкуренции. В условиях, когда на рынке традиционных банковских продуктов уровень конкуренции растет, так как банковские продукты активно развиваются в различных микрофинансовых организациях, кредитных кооперативах, ломбардах, также существенное количество банковских услуг можно совершить с помощью электронных площадок в Интернете, перед банками встает задача поиска новых путей развития.

Поскольку в России стоит задача, нацеленная на обеспечение экономического роста, то на основании намеченных планов по достижению данной задачи, следует ожидать рост благосостояния граждан страны. В соответствии с ростом благосостояния в целом возрастет доля лиц, которые будут обладать капиталом, который соответствует спросу на услуги премиального банковского обслуживания.

В понятие «Private Banking» многие вкладывают пакетное предложение для состоятельных клиентов, основным принципом работы данного пакета, является комплексное банковское обслуживание и управление его средствами. При этих условиях Банк берет на себя ответственность за эффективную работу денежных средств своего клиента.

Private Banking следует использовать в качестве обозначения отношений между банками и клиентом, которые характеризуются персональным подходом к

состоятельному клиенту (владельцу крупного капитала, которому оказывают комплексные услуги и высокий уровень обслуживания). Для установления четкого подхода по разграничению данных понятий, которые присутствуют в банковской деятельности, следует изучить нормативно-правовую базу по регулированию банковской деятельности.

### 1.3 Нормативно-правовое регулирование премиального обслуживания в Банке

Банковская деятельность тесно связана с финансовой деятельностью государства, а также играет важную роль в экономике и повышении заинтересованности государства ее развитии. Премиальное обслуживание в банке следует расценивать, как стандартное обслуживание клиентов, но при этом в этой сфере обслуживания сосредоточено гораздо большее количество денежных средств, что значительно влияет на заинтересованность банков в развитии данной сферы. Для того, чтобы этот капитал оставался в управлении банка длительное время и приносил доход, банк предлагает клиенту статус и более выгодные условия по всем банковским продуктам. На основании этого можно сделать вывод, что сектор премиального обслуживания регулируется и подвергается проверкам, так же, как и стандартное обслуживание клиентов банка. Нормативно-правовое регулирование обслуживания VIP-клиентов осуществляется с помощью основных параметров, с помощью которых регулируется вся банковская деятельность.

Под правовым регулированием банковской деятельности понимают комплекс норм права, содержащие предписания, которые относятся к банковской деятельности. Нормы, которые можно соотнести с банковской деятельностью, являются частью банковского права. Разноуровневые правовые акты являются частью современного правового регулирования банковской деятельности в России.

Существуют два закона, которые оказывают наибольшее влияние в системе законодательных актов. К ним относят Федеральный Закон «О банках и банковской деятельности» и Федеральный Закон «О Центральном банке Российской Федерации». Помимо вышеперечисленных законодательных актов существует множество других, которые также участвуют в регулировании банковской деятельности Российской Федерации, к которым относятся:

– Федеральный закон №117-ФЗ от 23 июня 1999 года «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг» (с изм. и доп. От 5 октября 2015г.)

– Федеральный закон от 07 августа 2001 N 115-ФЗ (ред. от 30.12.2015) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.03.2016)

Федеральный закон от 10.12.2003 N 173-ФЗ (ред. от 30.12.2015) «О валютном регулировании и валютном контроле»

Важнейшую роль в развитии законодательства играют ведомственные акты Центрального Банка Российской Федерации.

В статье 7 Федерального закона «О Центральном банке Российской Федерации», говорится о том, что Центральный Банк издает нормативные акты, прежде всего для федеральных органов государственной власти, органов государственной власти, органов местного самоуправления, субъектов Российской Федерации, которые обязательны для исполнения.

Банковским правом считается комплекс норм права, которые содержат предписания, которые относятся к банковской деятельности. Существуют экономико-управленческие основания, которые участвуют в формировании банковского права в России.

Конституция РФ и Гражданский кодекс РФ служит современной нормативно-правовой основой существования банковской системы. Конституционные нормы определяют органы, выполняющие функции по управлению банковской системой, порядок их образования и принципы осуществления задач, которые стоят перед ними.



В Конституции РФ отражается статус, функции, принципы, задачи в организации деятельности Банка России, как публично-правовой организации, а также его организационная структура и основные права и обязанности.

В Конституцией РФ говорится о том, что Банк России имеет статус независимости. Статья 75 гласит, что в Российской Федерации единственной денежной единицей считается рубль, при этом денежная эмиссия монопольно осуществляется Центральным банком, а введение и эмиссия прочими банками других денег не допускается. К основным функциям Центрального банка относят защиту и обеспечение устойчивости национальной валюты.

Правовые положения субъектов, которые участвуют в гражданском обороте и осуществляют свою деятельность в кредитной сфере, порядок проведения государственной регистрации и прекращения их деятельности, определяются в Гражданском кодексе РФ. В нем также сведены основные правила о статусе юридических лиц, правила совершения сделок, общие правила о договорах и обязательствах. Также там рассматриваются такие договоры, которые применимы в банковской деятельности, как договоры банковского вклада и банковского счета.

В ГК РФ множество вопросов, которые касаются банковской деятельности. Глава 23 посвящена обеспечению исполнения обязательств, там говорится, что основными формами обеспечения могут служить залог, неустойка, поручительство, удержание, задаток, банковская гарантия.

В главах 25 и 26 говорится о ответственности за нарушение обязательств и прекращении обязательств. В главе 46 раскрыта информация о наличных и безналичных расчетах, о расчётах с помощью платёжных поручений, о расчетах по аккредитиву, о расчетах чеками и инкассо. Глава 54 дает характеристику доверительного управления имуществом, рассматривая вопросы финансового лизинга.

Помимо вышеперечисленных законов, банковская деятельность регулируется даже Уголовным кодексом России, который обеспечивает защиту от самых

серьезных и опасных нарушений прав и интересов государства и иных субъектов, которые осуществляют свою деятельность в банковской сфере, а также физических и юридических лиц, которые пользуются услугами финансово-кредитных организаций.

В статье 185, 186 УК РФ говорится о том, что при изготовлении и сбыте поддельных денег и ценных бумаг предусмотрено уголовное наказание. За подделку платёжных документов и пластиковых карт ответственность предусматривают статьи 158, 187 УК РФ. Информация об ответственности за совершение незаконных сделок с валютными ценностями, а также за сокрытие средств в иностранной валюте, подлежащих обязательному перечислению на счета в уполномоченные банки, и невозвращение средств в иностранной валюте за границу находится в Главе 22.

Существуют меры наказания при разглашении банковской тайны, а также при незаконной банковской деятельности и осуществлении банковской деятельности без регистрации, которые регламентируются 183 статьёй Уголовного Кодекса.

Правовые основы банковской деятельности отражаются в инструкциях Центрального Банка.

Определенные виды банковских операций, регламентируются федеральными законами. К данным законам следует отнести Федеральный Закон «О Финансовой аренде (лизинге)» который включает в себя понятие, объекты и субъекты, виды лизинга, правовые основы лизинговых платежей; Федеральный закон от 16.07.1998 N 102-ФЗ (ред. от 05.10.2015) «Об ипотеке (залоге недвижимости)» — регламентирует возможности развития ипотечного кредитования в нашей стране; Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.03.2016) – раскрывает критерии и процедуру банкротства.

Основополагающие банковские законодательные акты созданы для того, чтобы обеспечить управление банковской деятельностью. Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» установил принципы

его организации, взаимоотношение с органами государственной власти, основные функции и задачи, систему органов управления и их компетенцию, принципы организации наличного денежного обращения, основные инструменты и принципы осуществления денежно-кредитной политики, перечень операций, порядок отчетности, принципы организации безналичных расчетов, порядок вступления в силу нормативных актов, основные принципы и способы банковского регулирования и надзора, статус, права и обязанности служащих Банка России.

В Федеральном законе «О банках и банковской деятельности» установлены такие понятия, как: банки и небанковские организации, кредитные организации, банковская система РФ. Помимо этого там определен список банковских операций, а также основные принципы взаимоотношения кредитных организаций с государством и клиентами, перечень документов при создании, регистрации и лицензировании кредитных организаций, особенности деятельности кредитных организаций на рынке ценных бумаг, основания для отзыва лицензий, информация по открытию представительств и филиалов, принципы обеспечения стабильной деятельности кредитных организаций, банковскую тайну, принципы организации сберегательного дела, организацию отчетности кредитной организации.

Осуществление наличных и безналичных расчетов происходит через банк на основании договора банковского счета, который описан в статье 845 «Договор банковского счета» Гражданского Кодекса. По договору банковского счета банк обязуется принимать и зачислять поступающие на счет, открытый клиенту, денежные средства, выполнять распоряжения клиента о перечислении и выдаче соответствующих сумм со счета и проведении других операций по счету. Банк имеет право воспользоваться денежными средствами, имеющимися на счете, при этом гарантирует право клиента распоряжаться данными средствами и банк не может контролировать денежные средства клиента и устанавливать другие, ограничения, которые не предусмотрены законом или договором банковского

счета. Договор банковского счета следует отнести к договорам, которые носят публичный характер, так как банк должен заключать данные договоры с любым клиентом на основе установленных правил, а клиент, в свою очередь, имеет право для открытия нескольких счетов.

Кредитная организация открывает клиенту банковский счет на условиях взаимного соглашения, при этом, не имея права отказывать клиенту в открытии счета. Если операции, которые совершаются, предусмотрены законом, учредительными документами и лицензией банка, кроме определенных ситуаций, когда отказ вызван отсутствием у банка технической и производственной возможности принять на банковское обслуживание либо допускается законом или иными правовыми актами, об этом говорится в статье 846 ГК РФ «Заключение договора банковского счета». В случае отказа кредитной организации от заключения договора банковского счета, не имея никаких оснований, клиент имеет право предъявить требования, которые предусмотрены в статье 445 ГК РФ «Заключение договора в обязательном порядке»

Налоговый кодекс Российской Федерации предусматривает ответственность за нарушения, совершаемые банком при соблюдении законодательства:

- нарушения при открытии счета налогоплательщику. Например, банк открывая счет налогоплательщику, не предъявляет свидетельство о постановке на учет в налоговом органе, либо открывает счет налогоплательщику, но имеет решение налогового органа о том, что счета данного лица приостановлены.

- нарушение срока исполнения поручения о перечислении налога или сбора. Нарушение срока исполнения поручения налогоплательщика или налогового агента о перечислении налога или сбора, установленного Налоговым Кодексом Российской Федерации, совершение банком действия по созданию ситуации отсутствия денежных средств на счете налогоплательщика, в отношении которого в соответствии со статьей 46 НК РФ в банке находится инкассовое поручение налогового органа;

- неисполнение банком решения налогового органа о приостановлении

операций по счетам налогового агента либо налогоплательщика;

– неисполнение решения о взыскании налога, вступает в силу при невыполнении банком инкассового поручения налогового органа о перечислении со счета налогоплательщика или налогового агента при наличии на нем достаточных денежных средств для уплаты суммы налога, включая пеню, в срок, который установлен НК РФ.

Тем не менее, действующее в России правовое обеспечение банковской деятельности, несмотря на прогрессивный характер и общую рыночную направленность, не в полной мере соответствует экономической ситуации и международному уровню правового регулирования банковской системы.

Основываясь на теоретических аспектах премиального обслуживания проведем оценку обслуживания VIP-клиентов на примере Банка ВТБ (ПАО) для выявления проблем, существующих в данном направлении и разработки инструментов обслуживания для решения проблемных вопросов.

#### Выводы по разделу один

В данном разделе изучались различные трактовки понятия «банковские продукты», как основного инструмента обслуживания клиентов банка, в том числе премиального сегмента. На сегодняшний день каждый банк предлагает широкий спектр продуктов, которые охватывают большинство аспектов банковской деятельности. И в целях завоевания конкурентного преимущества и сохранения большего количества клиентов банки стремятся развивать строго определенные виды услуг и специализироваться на них.

Для более успешного развития многие стали прибегать к привлечению более статусных клиентов. В настоящее время в литературе не дается четкого определения понятия «премиального банковского обслуживания». В первом разделе рассмотрели различные формы данного понятия, основные виды банковских продуктов, которые предоставляются в рамках премиального

обслуживания, а также рассмотрели нормативно-правовую базу, которая регулирует банковскую деятельность в том числе обслуживание VIP-клиентов банка.

## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ПРЕМИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ НА ПРИМЕРЕ БАНКА ВТБ (ПАО)

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика Банка ВТБ (ПАО)

Банк ВТБ был основан 17 октября 1990 года в качестве российского банка внешней торговли в соответствии с законодательством Российской Федерации. В 1998 году после ряда реорганизаций ВТБ был преобразован в открытое акционерное общество.

В 2006 году Группа ВТБ приступила к запуску нового бренда для изменения своего названия с Внешторгбанк на ВТБ. В 2007 году Внешторгбанк был переименован в Банк ВТБ (открытое акционерное общество). В 2015 году на основании требований законодательства Банк ВТБ (открытое акционерное общество) был переименован в Банк ВТБ (публичное акционерное общество).

В 1991 года ВТБ получил генеральную лицензию на ведение банковской деятельности (номер 1000), выданную Центральным банком Российской Федерации (далее по тексту – «ЦБ РФ»). Кроме того, ВТБ имеет лицензии, необходимые для владения и осуществления торговых операций с ценными бумагами, а также для проведения прочих операций с ценными бумагами, включая брокерскую, дилерскую и депозитарную деятельность, и для выполнения функции специализированного депозитария и управления активами. Деятельность ВТБ и других российских банков, входящих в состав Группы, регулируется и контролируется ЦБ РФ.

Иностранные банки, входящие в состав Группы, осуществляют деятельность в соответствии с местными нормами, регулирующими банковскую деятельность в странах, где находятся эти банки.

В 2004 году Банк стал участником системы обязательного страхования вкладов, регулируемой Государственной корпорацией «Агентство по страхованию вкладов». Все российские дочерние банки Группы (ПАО «БМ-Банк» и ПАО «Почта Банк») также являются участниками системы обязательного страхования вкладов Агентства страхования вкладов.

С 2005 года был зарегистрирован новый юридический адрес Банка ВТБ: Российская Федерация, 190000, г. Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 29. Головной офис ВТБ расположен в Москве, который действует по настоящее время.

1 января 2018 года Группа завершила реорганизацию Банка ВТБ (ПАО) в форме присоединения к нему ВТБ 24 (ПАО) под единым брендом ВТБ. Деятельность Группы ВТБ за пределами России осуществляется с помощью одиннадцати дочерних банков, расположенных на территории Германии, Сербии, Великобритании, Армении, Казахстана, Беларуси, Грузии, Азербайджана, Украины и Анголы, а также через представительства, расположенные в Италии, Кыргызстане и Китае и через два филиала ВТБ, которые расположены в Индии и Китае.

Инвестиционно-банковское подразделение Группы осуществляет брокерские и дилерские операции в США, проводит операции с ценными бумагами и предоставляет финансовые консультации в Китае, а также занимается инвестиционно-банковской деятельностью в Болгарии.

Основным акционером Банка ВТБ является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению федеральным имуществом, которому принадлежит 60,9% выпущенных и находящихся в обращении обыкновенных акций ВТБ по состоянию на 30 июня 2018 года.

В 2016 году утверждена новая стратегия развития группы ВТБ на 2017–2019 годы. С учетом основных тенденций развития макроэкономической обстановки и рынка банковских услуг в России в новой стратегии группы ВТБ определены три основные приоритета развития:

1. увеличить чистую прибыль к 2019 году до уровня более чем 200 млрд рублей и достижение возврата на капитал на уровне 14%;
2. завершить объединение и построить единый универсальный банк;
3. совершить рывок в развитии современного клиентоориентированного банка за счет масштабной технологической трансформации, а также занять первое



место в рейтинге лояльности клиентов.

На данные приоритетах основывается стратегическая программа развития группы ВТБ, которая предусматривает существенные структурные улучшения и изменения в модели бизнеса Группы, направленные на улучшение качества обслуживания клиентов, усиление рыночных позиций и значительное повышение финансовых результатов. Сквозными стратегическими инициативами Группы для достижения поставленных на 2017–2019 годы целей являются:

- существенное улучшение структуры и снижение стоимости фондирования Группы;
- объединение банка ВТБ и ВТБ24 и выход на качественно новый уровень взаимодействия бизнес-линий;
- цифровая трансформация бизнеса и процессов Группы.

Основными приоритетами новой стратегии в развитии глобальных бизнес-линий являются:

- новый масштаб розничного бизнеса Группы;
- достижение целевого уровня прибыльности в корпоративно-инвестиционном бизнесе при сохранении лидерства на рынке;
- развитие новой модели в малом и среднем бизнесе – кратный рост числа клиентов и диверсификация доходов.

На конец 2017 года кредитный портфель физических лиц Группы вырос на 14,3%, при росте рынка кредитования физических лиц на 12,7%, что привело к увеличению доли Группы на рынке с 19,6 до 20,2%.

Доля на рынке привлеченных средств физических лиц увеличилась на 1,6 п. п. и по итогам 2017 года составила 12,6%. Развитие бизнеса с корпоративными клиентами позволило Группе расширить свое присутствие на рынках кредитования и привлечения средств юридических лиц и увеличить доли рынка до 16,8 и 22,2% соответственно.

По итогам 2017 года группа ВТБ вышла на целевые показатели чистой

прибыли и рентабельности капитала, при этом финансовые результаты показали положительную динамику по сравнению с предшествующим годом.

Была запущена уникальная технология принятия кредитного решения по короткой интернет-заявке (15 полей), которая позволила не только качественно оценивать клиентов, но и предлагать наиболее выгодные для клиента условия продукта.

В рамках развития дистанционных технологий был запущен функционал кредитования клиентов банка в «ВТБ24-Онлайн». Оформление предложения банка и выдача кредитного продукта осуществляется без визита клиента в отделение банка.

В четвертом квартале 2017 года банк запустил новый функционал для сотрудников фронт-линии, наделив их возможностью оформлять полный перечень розничных кредитных продуктов и услуг в рамках одной заявки клиента. Предварительное решение принимается в режиме онлайн.

В апреле 2017 года была запущена специальная программа для акционеров банка ВТБ, которая включает в себя комплексное предложение финансовых услуг на льготных условиях, в том числе в рамках потребительского кредитования.

Банк ВТБ (ПАО) является крупнейшим участником рынка банковских услуг в России. Данный банк входит в международную финансовую группу ВТБ и основным видом деятельности является обслуживание физических лиц. ВТБ предоставляет клиентам основные банковские продукты, которые приняты в международной финансовой практике.

Большинство предлагаемых банковских услуг может осуществляться в круглосуточном режиме с помощью личного кабинета ВТБ-онлайн.

Банк является специализированным розничным банком, который фокусируется на обслуживании и кредитовании населения и малого и среднего бизнеса в рамках группы ВТБ. Банк имеет генеральную лицензию, которую выдал Центральный банк Российской Федерации. Данная лицензия позволяет:

- проводить банковские операции в рублях и иностранной валюте с физическими и юридическими лицами;
- осуществлять операции с драгоценными металлами;
- осуществлять дилерскую деятельность на рынке ценных бумаг;

С 29 декабря 2014 года Банк ВТБ (ПАО) принимает участие в системе обязательного страхования банковских вкладов. Руководством данной деятельности занимается Государственная корпорация «Агентство по страхованию вкладов». По законодательству предусмотрено возместить вкладчику 100 % от суммы его вклада (до 1 400 тыс. руб.) при наступлении страхового случая по вкладам в банке, а именно при банкротстве или отзыве лицензии Банка России.

В городе Челябинск действуют десять отделений банка ВТБ, которые обслуживают индивидуальных предпринимателей, организации и физические лица.

В настоящее время функционирует 1062 офиса во всех регионах страны. Одним из этих офисов является Региональный операционный офис «Челябинский» филиала №6602 Банка ВТБ (ПАО) (таблица 1).

Таблица 1 – Региональный операционный офис филиала №6602 Банка ВТБ (ПАО)

Короткое наименование	ВТБ 24
БИК	044525716
Почтовый индекс	454081
Регион	Челябинская область
Адрес	г. Челябинск, пр-т Ленина, 83
Телефоны	(351) 7992424
Регистрационный номер	6602
Дата регистрации	30.06.2007
ИНН	7710353606
Корр.счет в РКЦ	7725114488
ОКПО	75444832

Деятельность данного операционного офиса осуществляется от имени банка по доверенности, в пределах предоставленных полномочий и не является

самостоятельным юридическим лицом. Имеет право распоряжаться закрепленным за ним средствами и имуществом и заключать кредитные, хозяйственные и другие договоры. Операционный офис несет ответственность по своим обязательствам в рамках, закрепленных за ним средств и имущества, в случае их нехватки, обязательства переходят к самому банку.

В Банке ВТБ (ПАО) большой перечень предоставляемых продуктов для юридических и физических лиц. Постоянно происходят изменения в количестве предлагаемых продуктов и качестве услуг. Ассортимент услуг направлен на массовое использование, то есть существуют пакеты услуг классические и привилегированные. В Банке ВТБ (ПАО) существует преимущественно большой выбор различных кредитов: кредиты наличными, ипотечное кредитование, автокредитование, кредитные карты. В таблице 2 рассмотрим каждый из вышеупомянутых видов.

Таблица 2 – Характеристика предлагаемых кредитных продуктов Банка ВТБ

Наименование вкладов	Мин. ставка, процентов	Сумма, тысяч рублей		Срок, месяцев	
		Минимум	Максимум	Минимум	Максимум
<b>Ипотечное кредитование</b>					
Ипотека на вторичное жилье	10,1	600	60 000	1	360
Ипотека на первичном рынке	10,1	600	60 000	1	360
Залоговая недвижимость	10,6	600	60 000	1	360
Ипотека для военных	9,8	600	2 450	1	168
<b>Потребительское кредитование</b>					
Рефинансирование	7,9	100	5 000	6	84
Кредит наличными	7,9	100	5 000	6	84
<b>Автокредитование</b>					
Кредит на новый автомобиль	10,1	100	7 000	12	84
Кредит на легковой автомобиль с пробегом	8,9	100	5 000	12	60
Мототранспорт	15,9	100	1 000	12	60
Коммерческий транспорт	16,8	280	3 000	12	60

Банк ВТБ (ПАО) предлагает большой выбор программ по накоплению средств. К ним относятся вклады, накопительные счета, накопительное страхование жизни и так далее. Так же в ВТБ существует большой спектр инвестиционных услуг, в число которых входят брокерское обслуживание, выбор инвестиционных портфелей и так далее.

Банк ВТБ (ПАО) предлагает физическим и юридическим лицам индивидуальные сейфовые ячейки, в которых могут храниться денежные средства, драгоценности, ценные бумаги, документы и другие ценности.

Таким образом, можно сделать вывод, что Банк ВТБ (ПАО) ведет активную финансовую деятельность и предлагает свои клиентам большой выбор банковских продуктов, которые конкурентоспособны на российском рынке банковских продуктов.

Для подробного раскрытия темы исследования, необходимо проанализировать премиальные продукты Банка ВТБ (ПАО), которые эффективно применяются в деятельности банка.

## 2.2 Анализ премиальных продуктов Банка ВТБ (ПАО)

По данным исследования, которое было проведено в 2017 году исследовательской группой Frank Research Group, пакет услуг от ВТБ «Привилегия» ранее занимал высокие позиции.

В то же время, были отмечены следующие основные преимущества:

- самое выгодное предложение программ лояльности в пакете;
- гибкий подход к условиям службы;
- конкурентное предложение в сегменте банковских карт [3].

В 2014 году ВТБ (экс-ВТБ24) активно привлекал новых состоятельных клиентов на обслуживание на пакет услуг «Привилегия», который банк разработал объединив в себе два, ранее использованных продукта «привилегия» и «приоритет». Количество клиентов «привилегии» и «приоритета» по состоянию

на конец 2014 года превысило 170 тысяч человек. В течение 2015 года было оформлено более 200 тысяч пакетов «привилегия», при этом более 60% клиентов обслуживаются бесплатно, выполняя критерии бесплатного обслуживания, которые рассмотрим далее. С 2015 года было введено специальное предложение для клиентов корпоративного канала с определенным уровнем дохода, в качестве зарплатной карты для них оформляется карта категории BlackEdition / Signature. С помощью этой карты клиенты получают возможность бесплатно пользоваться всеми преимуществами пакета услуг «привилегия».

Положительной чертой премиального обслуживания в банке ВТБ является отдельное от Private Banking позиционирование продукта. ВТБ Private Banking является лидером на рынке персональных банковских услуг, в России насчитывается 22 отделения ВТБ Private Banking в 20 городах России.

Индивидуальное обслуживание, которое предоставляется в рамках пакета услуг, включает в себя персонального менеджера, телефон горячей линии, интернет-банк и так далее. Всю необходимую информацию по банковским услугам и помощь в решении вопросов предоставляет персональный менеджер клиента, оказывая профессиональную поддержку в решении следующих финансовых вопросов:

- проведение операций, а также оформление документов;
- подбор оптимальных финансовых инструментов;
- планирование личных финансов в соответствии с целями клиента;
- информирование об окончании сроков вкладов и суммах платежей по кредитам клиента;
- подготовка аналитических обзоров по изменениям на фондовых рынках и т. д.

В офисах Банка ВТБ есть переговорные комнаты для обсуждения вопросов с персональным менеджером в конфиденциальной обстановке. Интернет-банк ВТБ (ВТБ-онлайн) позволяет клиентам оперативно управлять своими средствами в любое время и выполнить следующие операции:

- открытие и обслуживание вкладов и накопительных счетов;
- оформление и обслуживание кредита;
- переводы в рублях и иностранной валюте;
- конвертация валют по более выгодному курсу;
- моментальная оплата за мобильную связь, интернет, коммунальные услуги, образование, налоги;
- открытие новых счетов;
- оформление инвестиционных продуктов.

Премиум-продукты пакета услуг «привилегия» включают в себя следующие: карту «привилегия», депозиты, накопительный счет, кредиты, кредитные карты, возобновляемую кредитную линию, инвестиционные услуги. Пользователи премиального пакета услуг могут оформить карту «привилегия» - это дебетовая карта Visa Signature или MasterCard Black Edition, которые обеспечивают доступ к специальным условиям и предложениям:

- открытие текущего счета в рублях, долларах США и евро;
  - повышенный лимит на снятие наличных в банкоматах;
  - скидки по карте за покупки и услуги в России и за рубежом, а также дополнительные скидки в рамках премиальных программ VISA и MasterCard.
- Предъявление карты в любом офисе ВТБ гарантирует особое внимание и обслуживание вне очереди.

В рамках данного пакета услуг разработано несколько бонусных категорий для получения дополнительного дохода от покупок по карте ВТБ. В рамках данного пакета можно установить одну из семи бонусных опций, которые в дальнейшем можно менять раз в месяц и регулировать обслуживание в ВТБ-онлайн. Подробнее бонусные программы рассмотрим в таблице.

Таблица 3 – Бонусные категории Пакета услуг «Привилегия-мультикарта»

Сумма покупок в месяц, тыс. Р	5–15	15–75	75–150	от 150
-------------------------------	------	-------	--------	--------

«Коллекция»: cash back бонусами за любые покупки до +11% cash back бонусами за покупки у партнёров	1% до 12%	2% до 13%	4% до 15%	5% до 16%
«Cash back»: • cash back в Р за любые покупки при оплате картой с помощью сервисов бесконт. оплаты	1%	2%	2,5%	2,75%

### Окончание таблицы 3

Сумма покупок в месяц, тыс. Р	5–15	15–75	75–150	от 150
• cash back в Р за любые покупки (без использования сервисов Pay)	1%	1%	1%	1%
«Авто»: cash back в Р в категории	2%	5%	10%	12%
«Рестораны»: cash back в Р в категории	2%	5%	10%	12%
«Путешествия»: cash back милями за любые покупки	1%	2%	4%	6%
«Сбережения»: • надбавка % к базовой ставке по накопительному счету	0,5%	1%	+1,5%	+2%
• максимальная ставка по накопительному счету с опцией «Сбережения»	8%	8%	8,5%	9%
«Заемщик»: дисконт по ставке				
Кредит наличными				
при покупках за счет собственных средств	0,25%	0,5%	1,5%	1,5%
при покупках за счет кредитных средств	0,5%	1%	3%	3%
Ипотечный кредит				
при покупках за счет собственных средств	0,1%	0,2%	0,3%	0,3%
при покупках за счет кредитных средств	0,2%	0,4%	0,6%	0,6%
Дополнительно к выбранным опциям начисляется % на остаток по карте				
% на остаток по карте на сумму до 300 тыс. руб.	1%	2%	6%	7%

В рамках пакета «привилегия» доступен широкий ассортимент инвестиционных услуг, который подбирает персональный менеджер для своих клиентов:

- льготные условия на брокерское обслуживание на российских и зарубежных торговых площадках;
- формирование сбалансированного портфеля акций и еврооблигаций;
- услуга «Персональный брокер»;



- аналитическая поддержка;
- комплексные программы обучения;
- круглосуточный доступ к торговле на международном валютном рынке на выгодных условиях;
- оказание услуг по приобретению, продаже и обмену паев инвестиционных фондов от ВТБ для компаний-партнеров.

В дополнение к продукции премиум-класса «привилегия» пакет услуг включает в себя полезные сервисы для путешествий и отдыха: Priority Pass, страховые программы, консьерж-услуги. Карта Priority Pass обеспечивает доступ к более, чем 700 бизнес-залам аэропортов в 120 странах в 400 городах по всему миру. Премиум-клиент ВТБ может выбрать один из бизнес-залов, включенных в программу и предъявить карту администратору Priority Pass. В рамках программы клиенту предоставляется комфортное ожидание рейса, электронная почта, доступ к Интернету и в конференц-зал, напитки и закуски. С помощью этой карты клиент может воспользоваться бесплатным посещением бизнес-зала два раза в месяц или один, если клиента сопровождают.

В рамках «Привилегии» клиентам предоставляется бесплатная программа туристического страхования с покрытием до 100 000\$. Клиентам программы будет оказана помощь в случае необходимости медицинской помощи во время путешествия или наступления несчастного случая. Клиент также может включать членов семьи в страховку.

Консьерж-сервис ВТБ - это сервис, который предоставляет премиум клиенту помощь и поддержку в решении широкого круга вопросов:

- организация мероприятий: поиск билетов на различные мероприятия, организация праздников, детских праздников, фуршетов, корпоративных мероприятий
- подарки: личный помощник ВТБ поможет премиум - клиенту найти и вовремя доставить подарки для родственников, друзей, деловых партнеров, а также предложит идеи по содержанию и оформлению подарка

– организация поездок: планирование поездки, экскурсии, клиентам предоставляется помощь в получении визы, организация встречи в аэропорту, трансфер предложения для детей: решение вопросов, связанных с организацией образования, здоровья и досуга для детей премиум-клиентов

– техническое обслуживание дома: помощь по ремонту квартиры или загородного дома, установки мебели или бытовой техники

– недвижимое имущество: клиент может обратиться в консьерж - службу за помощью в поиске квартиры, особняка, загородного дома

– медицинское обслуживание: в случае возникновения ситуации риска для здоровья, личного помощника консьержа ВТБ может порекомендовать грамотных врачей, лучших российских и зарубежных клиниках, медицинских центрах.

Также Владельцы пакета услуг «Привилегия» могут бесплатно подключить сервис «Помощь на дорогах», обратившись к своему персональному менеджеру.

Начать пользоваться сервисом можно через 10 рабочих дней после подачи заявки.

В рамках программы Клиенту доступны следующие услуги:

– техническая консультация по телефону (в рамках данной услуги при обращении Клиента в Контакт-центр доступны круглосуточные телефонные консультации по разным вопросам (эксплуатация автомобиля, устранение возникших неисправностей автомобиля). Услуга оказывается без дополнительного вознаграждения Клиента и количество обращений не ограничено.

Пакет услуг «Привилегия» предоставляется клиентам на платной или бесплатной основе.

В таблице 4 приведены условия предоставления пакета услуг «Привилегия»

Таблица 4 – Условия предоставления пакета «Привилегия»

Бесплатное обслуживание при ежемесячном выполнении одного из условий:			
от 1 500 000 Р	от 75 000 Р	от 200 000 Р	Портфель

сумма на счетах и вкладах	оплата покупок картой	поступления на карту от организаций	облигаций и акций
Или на платной основе: 5 тыс. Р / месяц			

Далее рассмотрим портрет целевого клиента, который пользуется премиальными услугами банка.



Рисунок 4 – Портрет целевого клиента

Как видно на рисунке 4, основными представителями премиального пакета услуг являются клиенты, к которым можно отнести крупных чиновников, топ-менеджеров государственных корпораций, владельцев бизнеса, подробнее можно рассмотреть на рисунке 5.

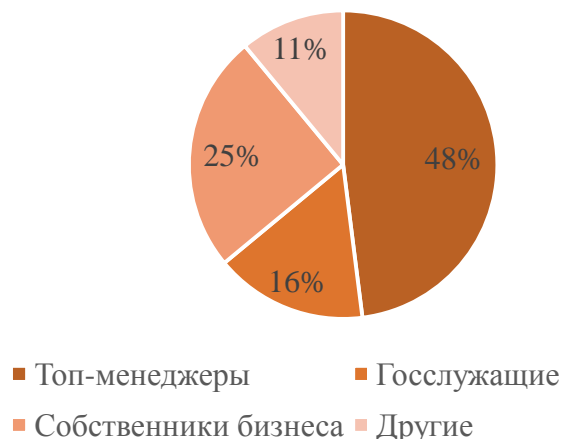


Рисунок 5 – Распределение клиентов премиального сегмента по роду деятельности, %

Проанализировав премиальные продукты Банка ВТБ, следует провести анализ премиального обслуживания во всех крупных Банках Для выявления наиболее сильных и слабых сторон Банка ВТБ.

### 2.3 Сравнительный анализ основных параметров премиального обслуживания в крупнейших банках России

Сравнительный анализ основных параметров премиального обслуживания в крупнейших банках России Для анализа премиум программ банков были взяты программы, которые были включены в первую десятку по результатам исследований Frank Research Group: премиум программы Райффайзен, Альфабанка, Сбербанка. Для анализа используется информация, полученная с официальных сайтов этих банков. Анализ бонусных программ включает в себя анализ и сравнение основных параметров банковских услуг в рамках премиум пакетов услуг.

В данном анализе, который проводился в 2018 г. Банк ВТБ (ПАО) участие не принимал.

В таблице 4 перечислены ведущие премиальные пакеты услуг банков России.

Таблица 5 – Банки и предлагаемые пакеты услуг





Название банка	Название пакета услуг
Райффайзенбанк	«Премиальный»

Альфа-Банк	«Максимум»
Сбербанк	«Сбербанк Премьер»

В России частный банкинг является сравнительно новой зоной обслуживания, в то время как в зарубежной практике премиальная банковская деятельность ведется с середины 18-го века. Несмотря на отсутствие подобного опыта на российском рынке, отечественные банки и финансовые компании запустили этот вид услуг, а некоторые вышли на зарубежный рынок управления активами и капиталом [36]. Чтобы в полной мере осмыслить этот вопрос, был проведен сравнительный анализ пяти крупнейших российских банков, предоставляющих различные услуги премиального банковского обслуживания по различным критериям.

Для подробного анализа рассмотрим основные параметры банков-конкурентов, которые создают наибольшую угрозы для оттока клиентов из банка.

Таблица 6 – Оценки параметров обслуживания в коммерческих банках.

Параметры	 ВТБ	 Альфа-Банк	 Райффайзен БАНК	 СБЕРБАНК <small>Всегда рядом</small>
Наличие персонального менеджера	Да	Да, есть возможность выезда к клиенту	Да	Да
Наличие выделенной зоны обслуживания	Да	Да	Да	Да
Стоимость пакета	5000 руб. в месяц	3000 руб. в месяц	5000 руб. в месяц	2500 руб. в месяц. Первые два месяца бесплатно
Зависимость стоимости от кредита	Нет	Нет	Нет	Нет
Зависимость стоимости от оборота по карте	Бесплатно при оборотах от 100 тыс. руб. в месяц	Бесплатно при оборотах от 50 тыс. руб. в месяц	Бесплатно при оборотах от 75 тыс. руб. в месяц	нет
Кредитный лимит и процент за использование	Основная: дебетовая Опционально: кредитная	Основная: дебетовая	Основная: дебетовая Опционально: кредитная	Основная: дебетовая

	18% до 2 млн. руб.		29% до 1 млн. руб.	
Лимит снятия в АТМ	3 млн. руб. в месяц	3 млн. руб. в месяц	3 млн. руб. в месяц	5 млн. руб. в месяц
% на счет карты	До 6%	Нет	Нет	нет
Специальные условия по депозитам	Вклады для держателей пакета	Вклады для держателей пакета	Вклады для держателей пакета	На стандартных условиях
Карты внутри пакета	Visa Signature, MasterCard Black Edition, Привилегированная карта Мир (только дебетовая)	VISA Platinum Black, MasterCard World Black Edition, Аэрофлот MasterCard World Black Edition, Alfa-miles Visa	Дебетовые VISA/MC Platinum Premium Direct, MC Buy&Fly Premium Rewards Кредитные VISA Platinum	VISA Platinum «Премьер» World MasterCard Black Edition «Премьер»

Окончание таблицы 6

Параметры	 ВТБ	 Альфа-Банк	 Райффайзен БАНК	 СБЕРБАНК <small>Всегда рядом</small>
		Signature, MasterCard Platinum РЖД	Premium, VISA Platinum Travel Premium,	
Priority Pass/ проход в бизнес залы	Залы по программе Priority Pass	Залы по программе Priority Pass	Залы по программе Priority Pass (бесплатный неограниченный доступ)	Залы по программе Priority Pass (бесплатный неограниченный доступ)
Консультации	Юридическая и медицинская поддержка	Юридическая и медицинская поддержка	Нет	Нет
Страхование выезда за границу	Покрытие 100 000\$	Покрытие 150 000\$	Покрытие 100 000€	Покрытие 100 000€
Консьерж-сервис	Присутствует	Присутствует	Нет	Присутствует
Cash-back	До 2,5% при оплате любых покупок или до 12% в категории АЗС или рестораны	10% в категории АЗС и 5% при оплате в любых кафе и ресторанах	Нет	Нет

На основании данных приведенных в таблице можно сделать вывод, что пакет услуг «Привилегия-мультикарта» от ВТБ имеет среднерыночную стоимость, но спектр условий для бесплатного обслуживания значительно выше и достигнуть их гораздо реальнее.

Что касается содержания этого пакета услуг и конкретных банковских продуктов, здесь присутствуют стандартные продукты премиум - класса, как и в других рассмотренных банках, но набор опций для получения cash-back, кредитный лимит и процент по кредитным картам наиболее выгодный. В данном пакете есть возможность менять бонусные категории раз в месяц, что позволяет клиентам выгодно совершать покупки по картам в рамках данного пакета. Как отличительную особенность и уникальное предложение можно выделить бонусную программу «Коллекция» (до 16% cash-back), что является важным условием для лояльности и успешно привлекает клиентов.

Сравнивая содержание и условия предоставления услуг пакета «Привилегия-мультикарта» от ВТБ с программами банков, представленных в таблице, можно сделать вывод, что пакет «Привилегия-мультикарта» имеет низкие расходы на техническое обслуживание, перечень условий для бесплатного обслуживания достаточно широк.




В 2018 году Frank Research Group провела исследование, в ходе которого были проанализированы премиум - программы ведущих банков [3]. Рейтинг Frank RG Premium Banking - это единственный рейтинг банков в сегменте премиального банковского обслуживания в России, основывается на обширных исследованиях и детальном анализе премиальных программ банковучастников. В сегмент Premium Banking, аналитиками из Frank Research Group были рассмотрены банки, предоставляющие полный комплекс банковских программ Premium для состоятельных клиентов массового сегмента рынка. Совместно с международной компанией FITCH был исследован этот мировой опыт в обслуживании премиального сегмента клиентов. Функциональность и удобство дистанционных каналов обслуживания (интернет-банкинг и мобильное приложение) были

изучены экспертами юзабилити-тестирования «Фабрика Юзабилити» в рамках проведенного исследования. Исследование сегмента премиум сервис Frank Research Group разделила на несколько этапов. Во-первых, эксперты собрали всю информацию из открытых источников - официальных веб-сайтов банков и ответов коллцентров. Собранная информация была проверена тайными покупателями - потенциальными клиентами. Были приняты две различные легенды. Первая: женатый мужчина, 23 года, без детей, с суммарным капиталом 4 млн. рублей. Вторая: женщина, 30 лет, замужем, двое детей. Ее состояние составляет 3-4 млн. рублей. Тайные покупатели оценивали ряд критериев. Среди них: комфорт 42 в общей и премиальной зоне обслуживания, маркетинговые материалы, работа персонального менеджера. Собранные сведения были проверены в банках. Кроме того, эксперты опросили 35 действующих клиентов семи банков рейтинга, чтобы определить важность тех или иных критериев. Исходя из ответов, каждый из критериев (а их было 101 в) дали вес и балл (от 0,5 до 2 баллов).

При финальном подсчете баллов, веса распределились следующим образом. Большинство (24%) были баллы за надежность, обслуживание (19%) и дистанционное банковское обслуживание (19%).

Оценки в масштабе группы дается по шкале от А (лучшая) до F (худшая), как это видно из таблицы 7.

Таблица 7 – Рейтинг Банков по группам критериев

Банк	 <b>Альфа-Банк</b>	 <b>Райффайзен БАНК</b>	 <b>СБЕРБАНК</b> <small>Всегда рядом</small>
Надежность	В	А	А
Сервис	В	А	С
ДБО	А	В	В
Банковские продукты и услуги	В	С	Д
Небанковские привилегии	В	В	С
Обслуживание за рубежом	В	А	С
Инвестиционное обслуживание	В	В	С



Таким образом, лидеры рейтинга Frank RG Premium Banking -

1 место – Райффайзенбанк;

2 место – Альфа-Банк;

3 место – Сбербанк

В данной оценке Банк ВТБ не участвует с 2015 году.

Анализируя результаты исследования, мы можем сделать вывод, что банк значительно потерял свое место в топе лучших банковских программ, несмотря на приличный и обширный пакет услуг «Привилегия» до 2017 года.

Для ответа на этот вопрос было проведено анкетирование премиальных клиентов банка.

Всего в опросе приняло участие 50 человек, обсуживающихся в городе Челябинск в РОО «Челябинский» филиала №6602 Банка ВТБ (ПАО). Респондентам было предложено оценить по пятибалльной шкале обслуживание премиум класса в банке по нескольким критериям:

- Продуктовая линейка банка;
- Комфортность обслуживания в Premium – зоне;
- Персональный менеджер;
- Дополнительные услуги.

Предлагаемая анкета выглядела следующим образом (табл. 9).

Таблица 8 – Анкета «Оценка клиентами ВТБ премиального обслуживания в банке»

Предмет оценки	Критерии	Баллы
Продуктовая линейка банка	Депозитные, кредитные, карточные продукты; Инвестиционные продукты (ПИФ, структурные продукты, брокерский счет); Программа накопительного страхования жизни; Денежные переводы; Мобильный банк и интернет – банкинг.	4,7

Персональный менеджер	Активность и личностные характеристики; Уровень владения информацией о пакете услуг; Профессиональные качества; Соответствие менеджера клиентскому запросу.	4,0
Дополнительные услуги	Качество дополнительных услуг для привилегированных клиентов; Специальные мероприятия и подарки; Уровень сервиса	4,3
Комфортность обслуживания в Premium - зоне	Площадь зоны и удобство мебели; Оформление, дизайн, наличие атрибутов Premium- зоны.	4,6

На основании исследования, проведенного в рамках данной работы, на основании анкеты (таблица 10).

Можно сделать вывод, что самый низкий балл клиенты поставили за обслуживание персонального менеджера.

В комментариях к анкете, были указаны замечания по работе менеджеров, которые связаны с некорректной информацией, предоставленной сотрудниками в области обслуживания, некомпетентность сотрудников и незнание некоторых нюансов работы.

В некоторых случаях – подключение пакета без согласия клиента.

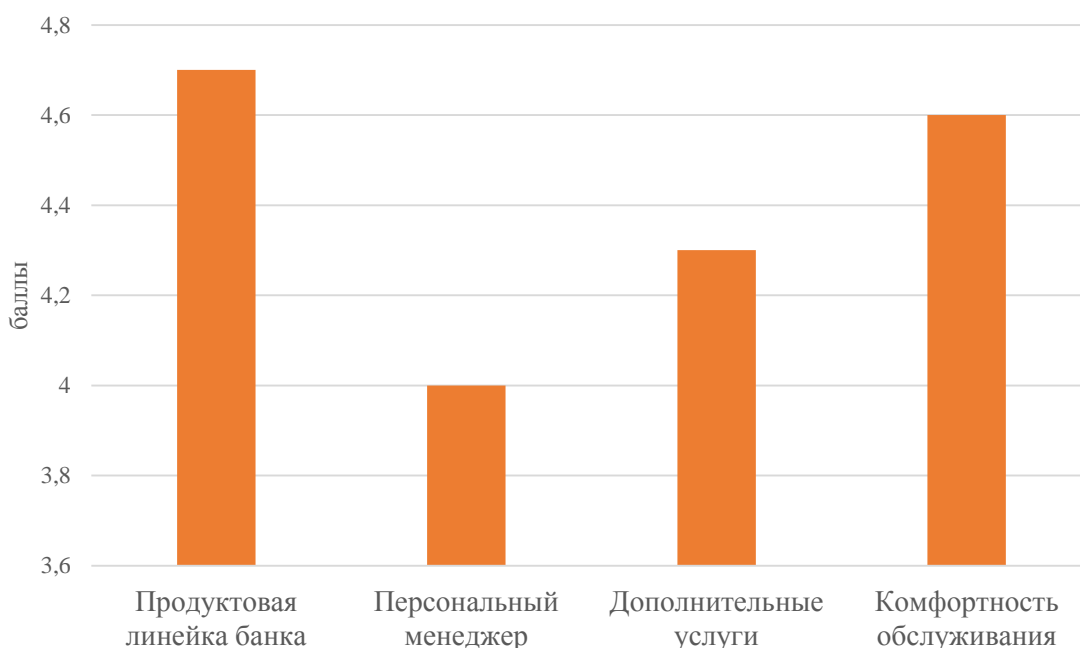


Рисунок 7 – Оценка клиентами ВТБ премиального обслуживания в банке

Основными претензиями является то, что данный пакет услуг можно оформить удаленно с помощью звонка из контактного центра. К примеру, у клиента в определенный промежуток времени на счете лежит сумма, которая является критерием бесплатного обслуживания, клиент соглашается, но через какое-то время снимает сумму со счета, но не переводит себя с пакета «Привилегия» на основании этого списывается комиссия за обслуживание, что влечет за собой негативные комментарии и недоверие.

Часто клиентов не устраивает длительное ожидание к персональному менеджеру, хотя в рамках данного пакета услуг основным преимуществом является то, что можно обслуживаться без очереди в любом офисе ВТБ на территории Российской Федерации.

Неоднократно можно заметить комментарии клиентов о том, что из-за Персональных менеджеров, с которыми комфортно работать, они не уходят в другие банки, которые могут предложить более выгодные условия по каким-либо видам продуктов.

#### 2.4 Мероприятия по совершенствованию инструментов премиального обслуживания

Учитывая положительную тенденцию рынка премиальных услуг, клиенты становятся более активными пользователями банковских услуг и привилегий:

- выпускают больше карт, обращают внимание на статус карты и подключенные к ней программы лояльности (cash-back, мили, бонусы и т.д.);
- более активно пользуются банковскими услугами и привилегиями;
- интересуются инвестиционными и страховыми продуктами.

Клиенты становятся более требовательны к уровню сервиса:

- стали более внимательны к наполнению пакета премиальных услуг;
- предъявляют более высокие требования к квалификации сотрудников

банка;

– высказывают больше пожеланий по улучшению премиального обслуживания.

Рынок становится более конкурентным: новым игрокам становится все сложнее выходить на рынок премиальных услуг, действующим игрокам все сложнее удержать свою долю на рынке. Сегмент, который обещает более высокие доходы, требует все больше инвестиций в развития как сервисной, так и продуктовой составляющих [10]. Для конкретного банка, предоставляющего премиальные услуги, важным фактором является успешное сочетание одновременно двух направлений: удержание уже существующих клиентов и расширение доли рынка, привлечение новых клиентов, распространение среди них премиальных пакетов услуг.

Сравнивая пакеты и программы премиальных услуг в различных банках, в частности в ВТБ, можно предложить следующие мероприятия по улучшению премиального обслуживания в ВТБ:

Повышение уровня подготовки персонала. Обслуживание премиального клиента, консультирование в области финансов, банковских продуктов и небанковских услуг, планирование личных финансов клиента должно осуществляться высококвалифицированными специалистами. Банку следует уделить большее внимание подготовке, переподготовке кадров, необходимо регулярное проведение курсов повышения квалификации персонала, что позволит сотрудникам своевременно узнавать об изменениях в экономической ситуации в целом, на финансовых рынках, и более грамотно выстроить работу с премиальным клиентом в соответствии с его целями, задачами и возможностями. На данный момент в банке существует программа обучения по работе с клиентами «Привилегии» - «Академия персонального менеджера». Однако почти вся программа построена в форме дистанционного обучения, что, конечно, обосновано в плане затрат, но не учитывает индивидуальности каждого сотрудника, ведь дистанционное обучение требует от слушателей

самодисциплины, так как здесь отсутствует элемент общего контроля и групповой динамики. В условиях постоянно изменяющегося рынка и законодательства, надлежащее обучение и повышение квалификации менеджера – необходимость для решения производственных задач, а также для банка – залог конкурентоспособности на рынке.

На данный момент, проходит обучение сотрудников только в форме заочного изучения новых продуктов в формате курсов и тестов на учебном портале. Данный формат развивается, в 2017 году внедрили мобильно приложения Vektor, но этого недостаточно для успешного изучения и развития своих навыков для каждого менеджера.

Нами предложено ввести дополнительное стимулирование в качестве посещения закрытых курсов, на которые будут приглашены только лучшие сотрудники банка, которые смогут делиться своим опытом и успешными результатами в работе. Для того, чтобы попасть на данное учебное мероприятие сотрудники будут соревноваться за возможность участия и развития.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры.

В условиях стремительных изменений рыночной ситуации, как никогда, нужны яркие таланты и свежие идеи, способные обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Организации, готовые инвестировать деньги в обучение своих сотрудников, могут рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, будут настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на возникающие вопросы, быстрее справляться с трудностями в работе, у них будет выше уровень приверженности своему предприятию, выше готовность работать на него с полной отдачей сил.

Современные подходы к управлению организациями основываются на том, что персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего

эффективность использования всех остальных ресурсов. Как показывает опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний, инвестиции в персонал, создание условий для роста работников и повышения их профессионального потенциала дают в 2 - 3 раза более высокую отдачу, чем средства, направленные на решение чисто производственных задач.

Далее следует рассмотреть возможность внедрения онлайн-площадки с рейтингами персональных менеджеров. В целях повышения контроля и борьбы с недобросовестным исполнением обязанностей, а также для дополнительной мотивации персонала создать базу персональных менеджеров, где были бы представлены рейтинги отделений «Привилегии» в целом (комфорт офиса), и рейтинги менеджеров в частности. Клиенты могли бы оставлять свои претензии либо пожелания своему персональному менеджеру, причем, обсуждение и решение проблем тоже будет освещено на сайте во избежание недопониманий с одной из сторон и исключения предвзятости. Самый высокий рейтинг – 10 звезд (баллов), за которые сотрудник может получить дополнительную премию.

А также активные пользователи (клиенты) за участие и помощь в решении проблем тоже будут получать дополнительные бонусы по своим картам (например, мили или бонусы). Для удобства пользования данную опцию можно привязать в приложение онлайн-банкинга. Учитывая премиальные программы и предложения других банков, а также стремительное развитие высоких технологий практически во всех сферах жизни человека, акцент на улучшенное дистанционное обслуживание, а именно совершенствование самого приложения для онлайн-банкинга станет современным и перспективным решением.

Предположительно, возможность мониторинга уровня сервиса в банке и возможность клиентов обмениваться мнениями на официальной площадке, улучшит не только работу самих менеджеров, но и привлечет дополнительно до 20% новых клиентов, ведь в современных условиях высокотехнологичность – один из критериев надежности компании.

Также для таких клиентов может составляться подборка ближайших

тематических мероприятий, конференций, выставок в конкретном городе в зависимости от профессиональных или финансовых интересов клиента, рассылка приглашений на них. Представителям банка также следует посещать подобные мероприятия, на них можно рассказать о своей премиальной программе, а также найти потенциальных клиентов премиального обслуживания.

Несмотря на важность качества предоставляемых банковских продуктов, программы лояльности также оказывают значительное влияние на выбор клиента. В качестве новых направлений небанковских привилегий в рамках премиального обслуживания в ВТБ могут быть сформулированы следующие предложения:

Так как Банк ВТБ уделяет существенное внимание привлечению и удержанию зарплатных клиентов, выдает клиентам с соответствующим уровнем дохода премиальные карты, положительным направлением было бы поздравление клиентов с их профессиональными праздниками в зависимости от организации, в которой они работают, рода деятельности и т.д. На данный момент в Банке обслуживается много крупных организаций, у которых есть возможность уйти в любой банк, можно внедрить сервис с поздравлениями в результате чего клиент получит льготные условия обслуживания на определенный период или начисленные дополнительных бонусов, миль и т.д., специальных предложений.

#### Выводы по второму разделу

Рассмотрев основные аспекты обслуживания клиентов Банка ВТБ (ПАО) сделаем вывод, что Банк ВТБ (ПАО) ведет активную финансовую деятельность и для своих клиентов создает большой спектр банковских продуктов, которые конкурентоспособны на российском рынке банковских продуктов. Проанализировав премиальное обслуживание выявлено несколько недостатков, которые прежде всего связаны с качеством обслуживания, что напрямую влияет на лояльность и заинтересованность клиентов.

Исходя из этого следует отметить, что индивидуальный подход к каждому

клиенту и заинтересованность со стороны сотрудников банка, оперативное и незамедлительное решение любых вопросов клиента является определяющим фактором при выборе банка для премиального обслуживания, учитывая условия действующей конкуренции. Из-за того, что с каждым годом на рынок выходит все больше банков с премиальными предложениями для клиентов, каждый банк должен больше уделять внимание совершенствованию своих продуктов и до мельчайших деталей прорабатывать алгоритм обслуживания клиентов премиум-класса.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность исследования направлений и перспектив развития обслуживания VIP-клиентов нашла свое подтверждение в ходе настоящего исследования.

В результате определения направлений и перспектив совершенствования инструментов для обслуживания VIP-клиентов, были решены поставленные задачи.

По результатам решения первой задачи были рассмотрены теоретические основы обслуживания VIP-клиентов, дано определение понятию «банковские продукты», «премиальное обслуживание» и определено их значение в банковской системе.

Также был рассмотрен российский опыт становления премиального обслуживания и были проанализированы премиальные программы ведущих российских банков, выявлены их особенности. Премиальный сегмент является одной из наиболее перспективных областей для банков, а также очень привлекателен с точки зрения потенциального роста объема бизнеса. Банки стремятся завоевать наиболее качественного и надежного клиента, ведь даже в кризисный период их доходы хоть и снижаются, но незначительно.

Развитие и поддержание такой категории как «премиум - банкинг» необходимо, однако, данный вопрос остается мало раскрытым среди российских авторов, сохраняется множество проблем, препятствующих успешному развитию данного направления, связанных с отсутствием законодательной базы, эффективной методики сегментации клиентов. В конкурентной среде российского рынка услуги премиум класса становятся все более сложным, банки нуждаются в большем объеме инвестиций для развития премиум-сервиса.

В результате решения задач были определены возможные направления и перспективы развития премиального обслуживания. В ходе проведения анализа премиального обслуживания на исследуемом объекте было выявлено, что в

период банк значительно потерял свое место в топе лучших банковских программ, но стремится вырваться в лидеры, решая поставленные стратегические задачи и оснащая свой пакет услуг наиболее привлекательными для клиента опциями.

В ходе исследования было проведено анкетирование премиальных клиентов банка. По итогу анкетирования самый низкий балл был присвоен категории «персональный менеджер». В комментариях к анкете, в частности, были указаны замечания по работе менеджеров, а именно: некомпетентность сотрудников и незнание всех нюансов пакета «Привилегия», медлительность и зачастую предоставление некорректной информации клиентам, а в некоторых случаях – подключение пакета без согласия клиента.

Исходя из этого следует сделать вывод, что индивидуальный подход к каждому клиенту и заинтересованность со стороны сотрудников банка, незамедлительность и оперативность действий в решении любых вопросов клиента является определяющим фактором при выборе банка для премиального обслуживания в условиях сегодняшней конкуренции. Так как с каждым годом на рынок выходит все больше игроков с премиальными предложениями для клиентов, банки должны все тщательней совершенствовать свой продукт и до мельчайших деталей прорабатывать алгоритм обслуживания клиентов премиум-класса.

С целью совершенствования механизма премиального обслуживания и повышения лояльности клиента в работе были внесены следующие рекомендации:

- предложение по повышению уровня подготовки персонала путем введения очно-заочной формы обучения;
- предложение по созданию онлайн – площадки с рейтингами персональных менеджеров;

Несмотря на важность качества предоставляемых банковских продуктов, программы лояльности также оказывают значительное влияние на выбор

клиента. В качестве новых направлений небанковских привилегий в рамках премиального обслуживания в ВТБ могут быть сформулированы следующие предложения:

– поздравление зарплатных клиентов с их профессиональными праздниками и предоставление им определенных бонусов;

Исследуемому банку в современных условиях необходимо действовать в двух направлениях: сохранение доходности премиального сегмента путем сохранения действующих клиентов, стремления к максимальному удовлетворению их различных потребностей, и расширение доли рынка путем привлечения новых клиентов. Чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке, банку следует продолжать совершенствовать данное направление обслуживания, улучшать условия уже существующих банковских продуктов, внедряя новые предложения, при этом расширяя клиентскую базу.

Таким образом, задачи, поставленные в работе, решены, цель достигнута.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Федеральный закон №395-1-ФЗ «О банках и банковской деятельности» (действующая редакция от 13.07.2015)

2 Федеральный закон №395-1-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» (действующая редакция от 13.07.2015)

3 Федеральный закон №117-ФЗ от 23 июня 1999 года «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг» (с изм. и доп. От 5 октября 2015г.)

4 Федеральный закон от 07 августа 2001 №115-ФЗ «О противодействии легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.03.2016)

5 Федеральный закон от 26.10.2002 №127-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.03.2016)

6 Федеральный закон от 29.10.98 N 164-ФЗ (ред. от 31.12.2014) «О финансовой аренде (лизинге)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2015)

7 Федеральный закон от 16.07.1998 №102-ФЗ (ред. от 05.10.2015) «Об ипотеке (залоге недвижимости)»;

8 Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 30.12.2015) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 09.02.2016)

9 Агеева, Н.А. Основы банковского дела: учебное пособие/ Н.А. Агеева – М.:Изд-во РИОР, 2014. – 362 с.

10 Алиев, А.Т. Деньги. Кредит. Банки: учебное пособие/ А.Т. Алиев,Е.Г. Ефимова – 1-е изд. –М: Изд-во: ФЛИНГА, 2012. – 296 с.

11 Балабанов, И.Т. Банки и банковское дело: учебное пособие/ И.Т. Балабанов, –Санкт-Петербург: Изд-во Питер, 2015. – 254 с.

12 Банковское дело: операции, технологии, управление: учеб. пособие /Под ред. А. В. Тютюнник, А. Турбанов, П. Суворова. – М.: Альпина Паблишерз, 2013. – 681с.

13 Банковское дело: учеб. /Под ред. О. В. Мотовилов, С. А. Белозёров. – М.: Проспект, 2015. – 408 с. 7) Банковское дело: учеб. пособие /Под ред. Г. Г. Коробова.– М.: Экономистъ, 2013. – 766 с.

14 Белоглазова, Г.Н. Банковское дело / ред. Г. Н. Белоглазова, Л. П. Кроливецкая. – Санкт-Петербург: Изд-во Питер, 2014. – 254 с

15 Бодров, А. А., Конкуренция банков и определение конкурентных преимуществ на современном рынке банковских услуг / А.А. Бодров, В. В. Сенкус// Вестник КемГУ. – 2013. – №2 (54). – С. 263 – 266.

16 Букато, В.И. Банки и банковские операции в России / В.И. Букато, Ю.В. Головин – 2-е изд. – М: Изд-во Финансы и кредит, 2013 – 367с.

17 Веретенникова, О.Б. Банковские продукты: сущность и характеристика: автореферат дис. ... канд. эконом. наук/ Веретенникова О.Б. // Известия УрГЭУ. – 2012. – №1 – С. 42 – 46.

18 Веселова, М. Ю. Современные подходы к трактовке понятия «банковская услуга»: автореферат дис. ... канд. эконом. наук/ Веселова М.Ю. // Молодой ученый. – 2013. – №12. – С. 268 – 271.

19 Гагиева, О. Х. Организация и управление маркетинговой деятельностью коммерческого банка: автореферат дис. ... канд. экон. наук/ О.Х. Гагиева // Молодой ученый. – 2013. – Вып. 2. – № 12. С 21 – 23.

20 Горелова, Н.В. Основа банковского совета: учебное пособие/ Н.В. Горелова, А.М. Карминский – М.: Изд-во Форум, 2015. – 272 с.

21 Егоров, Е.В. Маркетинг банковских услуг/ Егоров Е.В, А.В. Романов, В.А. Романова. – М: ТЕИС, 2012. – 104 с.

22 Жукова, Е.Ф. Банковское дело: учеб. для бакалавров/ Е. Ф. Жукова, Н.Д. Эриашвили. – 3-е изд., - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 655 с

23 Казаренкова, Н. П. Применение маркетинговых технологий для развития розничного банковского бизнеса на региональном уровне: автореферат дис. ...канд. экон. наук/ Казаренкова Н. П // Имущественные отношения в РФ – 2013. –№9 – С.83 – 94.

24 Калистратов, Н.В. Банковский розничный бизнес/ Н.В. Калистратов., Кузнецов В.А., Пухов А.В – М: БДЦ-пресс, 2012. – 424 с.

25 Лаврушин, О.И. Банковское дело: учеб. / О. И. Лаврушин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2013. – 768 с.

26 Масленченкова, Ю.С., Экономика банка. Разработка по управлению финансовой деятельностью банка/ Масленченкова Ю.С., Дубанков А.П. – М.: БДЦПресс. 2012. – 168 с.

27 Ольхова, Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке/ Р.Г. Ольхова – М.: Изд-во КНОРУС, 2016. – 456 с.

28 Папаика, А.А., Оценка экономического тяготения нормативов капитала, ликвидности и риска банков: автореферат ... канд. эконом. наук/А.А. Папаика// Бизнес форум. 2013. – №3. – С.293 – 298.

29 Перехожев, В.А., Современные подходы к пониманию категорий «банковский продукт», «банковская услуга» и «банковская операция» /В.А.Перехожев // Финансы и кредит. – 2016. – № 21. – С. 23–32.

30 Пещанская, И.В. Организация деятельности коммерческого банка: Учебное пособие/ Пещанская И.В. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с.

31 Роуз, П. С. Банковский менеджмент/ Роуз П.С; пер. с англ. – М.: Дело, 2015. –522 с.

32 Стародубцева, Е.Б. Банковское дело: учебное пособие/ Е.Б. Стародубцева – М.: Изд-во Форум, 2014. – 392 с.

33 Тавасиев, А.М. Словарь официальных терминов с комментариями/А.М. Тавасиев – М: Изд-во Дашков и К, 2015. – 654 с.

34 Челпанова, Е.С. Экономическая сущность банковских продуктов// сборник статей Челябинского филиала РАНХиГС. Челябинск, 2017– С.43–48

35 Швейкин, И.Е. Банки индивидуального обслуживания и перспективы их развития в России /Швейкин И.Е. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – № 1. - С. 95-97.

36 Яруллина, А.А. Private Banking как инновационная форма активизации банковского обслуживания в отечественной экономике /Яруллина А.А. // Вестник ТИСБИ. – 2014. – № 1(57). - С. 175-183.

37 Официальный сайт Банковское премиальное обслуживание: 2017 год. Frank Research Group. – [Электронный ресурс]. URL: <https://www.frankrg.com>

38 Официальный сайт Информационного портала Банки.Ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/>

39 Официальный сайт Банка ВТБ (ПАО) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vtb.ru/>

40 Официальный сайт Российской газеты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/>

41 Официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/>